



Sabine Prohaska

Training und Seminare im digitalen Wandel

Der E-Learning-Kompass für
erfolgreiche Schulungskonzepte

Sabine Prohaska

Training und Seminare im digitalen Wandel

Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte



www.junfermann.de



blogweise.junfermann.de



www.facebook.com/junfermann



twitter.com/junfermann



www.youtube.com/user/Junfermann



www.instagram.com/junfermannverlag

SABINE PROHASKA

TRAINING UND SEMINARE IM DIGITALEN WANDEL

DER E-LEARNING-KOMPASS
FÜR ERFOLGREICHE SCHULUNGSKONZEPTE

Junfermann Verlag
Paderborn
2021



Copyright	© Junfermann Verlag, Paderborn 2021
Coverabbildung	© Yayasya – iStockphoto.com
Covergestaltung/Reihenentwurf	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn
Satz & Layout	JUNFERMANN Druck & Service GmbH & Co. KG, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek	Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.
--	---

ISBN 978-3-7495-0235-6

Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:

ISBN 978-3-7495-0235-6 (EPUB), 978-3-7495-0188-5 (Print),

978-3-7495-0236-3 (Kindle).

Inhalt

Vorwort – persönliche Einleitung	9
1. Lernen im digitalen Wandel – anderes Denken und Handeln.....	11
1.1 Geänderte Rahmenbedingungen für das Lernen.....	14
1.2 Lernen am Arbeitsplatz der Zukunft	16
1.3 Potenziale virtueller Bildungsangebote	19
2. Blickrichtung Lernarchitektur.....	23
2.1 Lerntransfer als Grundlage für den Erfolg.....	25
2.2 Komponenten von Lernarrangements	28
Asynchrone Kommunikation	28
Synchrone Kommunikation	29
2.3 Anforderungen an moderne Lernarrangements	32
2.4 Didaktisches Konzept – auf die kluge Mischung kommt es an	36
Die 9 Ws der Didaktik (nach Meyer und Jank)	39
Hilfe bei der Formulierung der Kompetenzen	40
2.5 Schritt für Schritt in die Praxis.....	42
Schritt 1: Grobkonzept erstellen	43
Schritt 2: Feinkonzept erstellen.....	44
Schritt 3: Materialien erstellen	49
Schritt 4: Lernmanagementsystem befüllen	51
Schritt 5: Testung	51
Drop-out-Quote	54
Wir-Gefühl.....	54
Gamification-Ansatz.....	56
3. Blickrichtung Trainerrolle	59
3.1 Arbeitsumfeld im Wandel – Verlagerung der Wirkungsstätten	61
Preisgestaltung.....	63
3.2 Trainerrolle in der Veränderung: Der Alleinunterhalter darf gehen	66
3.3 Neue Kompetenzen – neues Trainieren	68
Technische Kompetenz / Methodenkompetenz.....	68
Didaktische Kompetenz zum Erstellen von Lernarrangements	69
Gruppenprozesse in virtuellen Räumen steuern.....	70

	Kommunikationskompetenz.....	71
	Kompetenz des selbstständigen Wissenerwerbs	73
	Coachingkompetenz.....	73
3.4	Rollenwechsel: Flexible Lernbegleitung.....	74
3.5	Vom Präsenztrainer zum Online-Trainer	77
	Die fünf Phasen eines Live-Online-Seminars	83
4.	Blickrichtung Unternehmenskultur	89
4.1	Weg vom Einzelevent – eine zukunftsorientierte Lernkultur schaffen	91
	Die Einstellung zum Lernen ändern	91
	Notwendige Ressourcen für das Lernen zur Verfügung stellen	92
	Lernumgebungen gestalten.....	94
	Den Umgang mit Daten sensibel gestalten.....	95
4.2	Alle an einem Strang – die Führungskräfte an Bord holen	98
4.3	Standortbestimmung – die Mitarbeiter*innen an Bord holen	100
4.4	Die Personalentwicklung ist gefragt – neue Aufgaben und Zuständigkeiten.....	103
5.	Blickrichtung Technik	111
5.1	Technik und Didaktik müssen Hand in Hand gehen.....	113
5.2	Software und Equipment – Konzepte und Technik unter einen Hut bringen	115
	Lernplattformen	115
	Auswahl einer Lernplattform.....	118
	Administration der Lernplattform	122
	Weiteres Equipment, das zum Einsatz kommt.....	123
5.3	Lernumgebung: Passende Lernorte schaffen	126
	Barrierefreiheit	129
5.4	Achtung Datenschutz: Verantwortlicher Umgang mit Lerndaten	130
	Learning Analytics	130
5.5	Die Zukunft gehört dem Smart Learning	133
6.	Der Mensch im Mittelpunkt	135
	Menschen möchten sich verbunden fühlen	136
	Menschen möchten sich einbringen und wachsen.....	137
	Vertrauen und ein positives Menschenbild.....	138
	Menschen brauchen Sinn.....	139

Anhang: Materialien und weiterführende Unterlagen.....	141
1. Methoden für unterschiedliche Seminarphasen.....	142
Methoden zum Warm-up / Kennenlernen	142
Methoden zum Einstieg in ein Thema.....	146
Transfermethoden.....	148
Abschluss und Ausklang	153
2. Lernzielkontrollen von E-Learning-Arrangements	
professionell erstellen	154
Professionelles Erstellen von Wissensüberprüfungen.....	155
3. Anleitung von Gruppenarbeit im virtuellen Raum.....	156
4. Tipps für die Chat-Nutzung	158
5. Aufgaben von Online-Trainer*innen.....	160
6. Checkliste für die Vorbereitung und den Start Ihrer	
Live-Online-Veranstaltung.....	161
7. Erste Hilfe bei kleineren Technischwierigkeiten in	
Live-Online-Seminaren	162
8. Checkliste für Orientierung und ein Gefühl der Sicherheit	
bei Online-Seminaren	163
9. Small Talk für den Online-Seminarstart.....	164
Einige Ideen für lockere Small-Talk-Themen.....	164
10. Ideen für die didaktische Umsetzung nach den drei Kompetenzarten.....	166
11. E-Learning – fünf große Irrtümer	167
12. Gesammelte Liste der Vorlagen, Dokumente und Ressourcen	
aus dem Buch.....	171
 Nachwort: Jetzt sind Sie dran!.....	 172
 Literatur.....	 174
Index	175
Die Autorin	176

Vorwort – persönliche Einleitung

Als ich im Herbst 2019 begann, dieses Buch zu schreiben, war mir bewusst: Wir befinden uns in einer massiven Veränderung, die alle Lernprozesse betreffen wird. Ein Umstand, den ich sehr begrüße, denn schon seit Jahrzehnten zeige ich in meinen Seminaren und Vorträgen zum Thema Lernen auf, wie notwendig hier eine Veränderung ist. Und natürlich muss digitales Lernen daran einen wichtigen Anteil haben.

In meinen offenen Lehrgängen (Trainer- und Coachingausbildungen) arbeite ich seit 2014 erfolgreich mit einem Blended-Learning-Konzept. Dieser Mix aus Präsenz- und Online-Lernen verbindet für mich das Beste aus beiden Welten. Deshalb war es ursprünglich mein Ansatz, auch in diesem Buch die Thematik Blended Learning in den Fokus zu stellen. Doch je mehr ich schrieb, desto mehr haderte ich mit diesem Begriff. Er erschien mir plötzlich viel zu eng gedacht. Die Begrifflichkeit Blended Learning stammt aus einer Zeit, in der wir stark zwischen Präsenzseminaren und Online-Lernen differenziert haben. Lernen heute hat jedoch so viele unterschiedliche Facetten und Möglichkeiten. Wir lernen durch die Diskussion und den Austausch mit anderen, durch Selbststudium (Internetsuche, Betrachten von YouTube-Videos), durch Erfahrungen am Arbeitsplatz und die Rückmeldung von Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten, und wir lernen in Schulungen.

Wir können also formales und informelles Lernen unterscheiden; hier geht es um die Verantwortung für Lernziele und Inhalte. Wir können außerdem zwischen selbstgesteuertem und geleitetem Lernen unterscheiden. Dabei geht es zum Beispiel darum, ob der Lernende in seinem eigenen Rhythmus vorgehen kann oder ob Ort, Zeitpunkt und Tempo vorgegeben werden, zum Beispiel von einem Trainer. Und durch die Digitalisierung sind zum klassischen Präsenztraining (ein formales, geleitetes Format) zahlreiche Online-Lernformate hinzugekommen. Diese lassen sich anhand ihrer Kommunikationsform in synchrone (zeitgleich) und asynchrone Formate (zeitversetzt) einteilen.

Gerade die Corona-Krise mit dem breitflächigen, temporären Veranstaltungsverbot und somit der Absage sämtlicher klassischer Präsenzseminare hat uns gezeigt, wie gut Online-Seminare funktionieren und vor allem, wie bedeutsam sie sind.

Das Fazit aus meinen Erfahrungen und Überlegungen lautet: Blended Learning ist für mich eine zu restriktive Definition der diversen Möglichkeiten von Lernen. Die Differenzierung zwischen Online- und Präsenzlernen – so viel ist klar – kann in Zukunft kein Thema mehr sein. Die Kombination aus beidem wird vielmehr die neue Normalität darstellen. Bei all der Fülle an Möglichkeiten, die uns für Lernen heute

zur Verfügung stehen, geht es vorrangig darum, für die jeweilige Zielgruppe und deren Bedürfnisse, angepasst an die vorhandenen Ressourcen, passende Lernarrangements zu entwerfen. Und diese Frage gilt es nun bei jedem Lernprojekt neu zu bewerten!

Wir dürfen heute als Lernarchitekten intelligente Lernprozesse konzipieren, die den geänderten Rahmenbedingungen im (Arbeits-)Leben Rechnung tragen, und haben dazu eine Vielzahl an Bausteinen zur Verfügung. Welche Bausteine das sind, was es bei der Konzeption und Durchführung von Lernprojekten in Zukunft alles zu beachten gibt, habe ich auf den folgenden Seiten für Sie zusammengefasst. Der Hauptfokus dieses Buches wird auf den neuen, digitalen Möglichkeiten liegen. Allgemeine didaktische Grundlagen und Tipps für die Arbeit als Trainerin oder Trainer habe ich bereits in meinem Buch „Training in der Praxis“ (Prohaska 2017) beschrieben.

Mit diesem Buch halten Sie meinen E-Learning-Kompass in Händen. Er wird Sie Schritt für Schritt anleiten, dieses neue, spannende Lernen in Ihren Arbeitsbereich zu integrieren und ab jetzt selbst zukunftsweisende Lernarrangements zu entwickeln.

Den Begriff E-Learning verwende ich in diesem Buch in Anlehnung an die Definition von Michael Kerres (2016), als Überbegriff für alle Formen von Lernen und Lehren mit digitalen Medien. Synonym verwende ich auch Begriffe wie Online-Lernen oder digitales Lernen.

Kommen Sie mit auf die Reise in die Welt des E-Learning und vertrauen Sie sich meinem Kompass an!

Ihre

Sabine Prohaska

1. | Lernen im digitalen Wandel – anderes Denken und Handeln

Kapitelübersicht:

- 1.1 Geänderte Rahmenbedingungen für das Lernen
- 1.2 Lernen am Arbeitsplatz der Zukunft
- 1.3 Potenziale virtueller Bildungsangebote

Das allumfassende Thema Digitalisierung wird speziell den Bildungssektor in den nächsten Jahren noch weiter revolutionieren. Zukunftsforscher sagen schon seit Jahren in diesem Zusammenhang eine Disruption höchsten Ausmaßes voraus und prognostizieren, dass gerade im Bereich Bildung und Weiterbildung kein Stein auf dem anderen bleiben wird. Der Umfang des E-Learning-Marktes wird laut *Global Insights* von 190 Mrd. USD im Jahr 2018 auf 300 Mrd. USD im Jahr 2025 ansteigen. Deshalb ist für Unternehmen genau jetzt der Moment gekommen, an dem sie die Zukunft ihrer Schulungskonzepte überdenken und sich radikal neu ausrichten müssen.

Radikal deswegen, da erfolgreich implementiertes E-Learning von allen Beteiligten ein völlig neues Denken und Handeln erfordert. Wie auch eine vollkommen neu konzipierte Vorgangsweise im Sinne einer gelungenen, wirksamen und zielorientierten Content-Entwicklung, bei der der Gedanke des kollaborativen Arbeitens im Mittelpunkt steht. Learning- und Development-Verantwortliche wie auch die Schulungsteilnehmer der Zukunft müssen erkennen und verstehen, dass es von jetzt an um das Bilden von „Learning Communities“ geht und auch um das Prinzip des „On-Demand-Learning“, und das in einem völlig anderen Setting als bisher.

Dies erfordert einen neuen, flexiblen Zugang aller Beteiligten und ein Überdenken der bisher bekannten Prozesse. Es geht um neu gedachte und innovativ konzipierte Seminarkonzepte, um eine völlige Neuausrichtung der Rolle der Trainer*innen, um eine andere, offene Unternehmenskultur, die dieses Lernen der neuen und anderen Art unterstützt, und schlussendlich um das Zur-Verfügung-Stellen der für die digitalen Konzepte erforderlichen Technik.

Diese Umstellung ist äußerst komplex und kann nicht von heute auf morgen und ohne weitere Vorbereitung bewerkstelligt werden.

TIPP!

Lassen Sie sich von dieser Komplexität nicht abschrecken. Zögern wäre jetzt ein Fehler. Sie könnten zum Beispiel mit einem Pilotprojekt starten, auf diese Weise erste Erfahrungen sammeln und später entsprechend nachjustieren.

Agil sein lautet auch hier die Devise! Mithilfe des E-Learning-Kompasses können Sie wichtige Weichen stellen.

Ein verlässlicher Kompass, der alle in dem Prozess beteiligten Verantwortlichen auf diesem Weg des digitalen Wandels begleitet und leitet und sie sicher durch alle Hürden navigieren lässt, ist dabei von höchster Bedeutung.

E-Learning in Unternehmen einzuführen stellt eine herausfordernde Change-Situation dar, an die es gilt, mit viel Expertise und Fingerspitzengefühl heranzugehen. Damit dieser Wandel gelingt, führt mein *E-Learning*-Kompass Unternehmen und ihre Bildungsverantwortlichen, aber auch alle Trainer*innen, die neue digitale Konzepte entwickeln und durchführen, trittsicher durch vier wichtige Bereiche: Lernarchitektur, Trainerrolle, Unternehmenskultur und Technik. Werfen wir dazu im ersten Schritt einen Blick in die Zukunft, um alle anstehenden Anforderungen zu erkennen, zu verstehen und darauf mit geeigneten Konzepten reagieren zu können.

1.1 Geänderte Rahmenbedingungen für das Lernen

Fakt ist, dass wir alle ständig lernen müssen, um in unseren beruflichen wie auch privaten Lebensbereichen anschlussfähig zu sein. Das Prinzip des „lebenslangen Lernens“ ist zwar definitiv nicht neu, hat aber durch die Digitalisierung eine völlig neue – und teilweise noch unbekannte – Dimension bekommen. Lernaufgaben wie Methoden verändern sich noch viel schneller, als wir das bisher je für möglich hielten. Im Detail geht es um eine Veränderung in den folgenden Bereichen:

1. Fähigkeiten werden wichtiger als reines Wissen

Es kommt hinzu: Die Halbwertszeit von Wissen nimmt dramatisch ab. Vor einem Jahrhundert noch dauerte es rund 35 Jahre, bis die Hälfte des Wissens eines Ingenieurs an der Hochschule „ersetzt“ wurde. Bereits in den 1960er-Jahren betrug diese Zeitspanne nur mehr ein Jahrzehnt. Nach neuesten Schätzungen liegt sie heute zwischen zweieinhalb und fünf Jahren (siehe Hart 2020a)! Es wird also zukünftig nicht mehr darum gehen, sich so viele Fakten wie möglich zu merken, sondern vielmehr darum, Fähigkeiten auszubauen – etwa genau zu wissen, wo man die digitalen Updates dieser Fakten findet, um Rechercheergebnisse jederzeit neu und flexibel validieren zu können. Die Speicherkapazitäten digitaler Medien schlagen unser Gedächtnis nun einmal bei Weitem!

2. Berufslaufbahnen werden vielfältiger

Bisher kennen wir relativ starre und geplante Berufslaufbahnen, mit in etwa folgenden Schritten: Ausbildung, Arbeit, Ruhestand. In Zukunft werden Menschen in ihrer Berufslaufbahn flexibel mehrfach ihren Karriereweg ändern (müssen). Es geht um ein agiles Karriere- und Weiterbildungsverhalten und ein Voranschreiten im Sinne ständiger persönlicher wie beruflicher Entwicklung.

3. Methodische Möglichkeiten erweitern sich

Unsere methodischen Möglichkeiten im Bildungsbereich haben sich durch die Digitalisierung rapide erhöht. E-Learning fördert die Individualisierung des Lernens, denn die Lernenden können ihre jeweiligen Lernphasen vollkommen frei einteilen. Sie können entscheiden, wie lange sie jeweils lernen oder wie oft sie etwas wiederholen. Zudem bietet digitales Lern-Tracking viele Möglichkeiten, den Lernerfolg zu steigern. Auf Basis von Trackingdaten können Anwendungen neue Materialien oder Lernstrategien vorschlagen.

Persönliche Betrachtung

Die Themen Lernen und Entwicklung sind meine absolute Passion. Schon seit meinem Studium erlebe ich die neuesten Erkenntnisse zum Thema Lernen und die Entwicklung von Lerntechnologien als sehr aufregend, vergleichbar mit einem Krimi.

Es ist unglaublich spannend, zu verfolgen, welche Lernszenarien derzeit in Entwicklung sind, und sich zu überlegen, wie ein *Smart Learning Environment* tatsächlich aussehen könnte: Stellen Sie sich vor, Sie nehmen an einer Konferenz in den USA teil und lauschen dort spannenden Vorträgen. Die gehörten Inhalte halten Sie auf einem digitalen Notizblock, einem sogenannten *Smart Writing System*, fest. Dadurch werden Ihre Notizen sofort in Ihrer persönlichen Lernumgebung hinterlegt. Diese Lernumgebung nutzt künstliche Intelligenz und durch alle hier zusammengeführten Daten lernt sie Sie immer besser kennen. Also auch anhand Ihrer Notizen von der Konferenz in den USA weiß die Umgebung, wofür Sie sich interessieren.

Diesen Mechanismus kennen wir schon von Streaming-Diensten wie Netflix und schätzen ihn. Doch jetzt wird es wirklich krass: Durch Ihren digitalen Terminkalender, der mit Ihrer persönlichen Lernumgebung verbunden ist, weiß diese, dass Sie in der kommenden Woche einen Vortrag über ein bestimmtes Thema halten müssen. Ihre Lernumgebung, die Sie nun in- und auswendig kennt, schlägt Ihnen sofort eine passende Schulungsmaßnahme zur perfekten Vorbereitung Ihres Vortrags vor. Außerdem hat Ihre Lernumgebung interessanten Content im Internet entdeckt, nämlich eine aktuelle Studie zu Ihrem Vortragsthema. Und weil die Lernumgebung durch Ihr Smartphone die Info erhalten hat, dass Sie gerade im Auto unterwegs sind und der passende Content sowohl als PDF als auch als Podcast zur Verfügung steht, schlägt sie Ihnen für Ihre Fahrt prompt diesen Podcast vor.

Ich bin zutiefst dankbar, in einer Zeit zu leben, in der sich uns in Bezug auf Lernen derartig gigantische und innovative Möglichkeiten eröffnen!

4. Lebensbereiche vermischen sich

Das Modell „Homeoffice“ wird sich – noch verstärkt durch die Corona-Krise – immer mehr verbreiten. Dadurch vermengen sich zunehmend die Bereiche Arbeit und Freizeit. Arbeiten wird flexibler werden und damit auch das Lernen. Lernende können sich heute praktisch überall und jederzeit mit ihren Lerninhalten beschäftigen.

1.2 Lernen am Arbeitsplatz der Zukunft

Berufliches Lernen wurde bisher meist als Einmal-Event, als Schulung (z. B. in Form eines ein- oder zweitägigen Seminars) oder als E-Learning-Kurs verstanden. In der heutigen Zeit, in der Wandel das einzig beständige Element zu sein scheint, muss Lernen als kontinuierlicher Prozess verstanden werden, der völlig neue Ideen und Denkweisen hervorbringt. Und dieser Prozess sollte sehr, sehr weit und breit gedacht werden. Denn es gibt inzwischen viele Wege, wie wir innerhalb und außerhalb einer Organisation lernen: durch das Ansehen von Videos oder den Austausch in Online-Netzwerken und Communities, in manchen Bereichen auch schon mittels Virtual Reality.

1. Traditionelle Trainingstools haben ausgedient

Laut einer Umfrage von Jane Hart (2020 b) war im Jahr 2019 das meistgenutzte Tool für Weiterbildung YouTube, gefolgt von Google Search. Das ist verständlich, denn um ein aktuelles Problem zu lösen, ist es weitaus flexibler und kostengünstiger, ein Video anzusehen, als eine Schulung zu organisieren.

Eine Untersuchung von Jane Hart (2020 c) zeigt, dass Menschen wesentlich mehr aus dem Selbststudium lernen: 39 % durch Internetsuche, Videos, Podcasts oder Blogs) und nur 12 % aus formalen Kursen (E-Learning, Präsenzseminare). Für weitere Lernformen ergaben sich folgende Werte: 29 % durch Anwenden (direkt bei der Arbeit, durch einen Mentor oder Coach) und 20 % aus Diskussionen mit anderen (sozialer Austausch, Netzwerken, Konferenzen, Events). Der Lernprozess muss also weitaus vielschichtiger werden als bisher und idealerweise als Kombination aus verschiedensten Bausteinen des Lernens zusammengestellt sein.

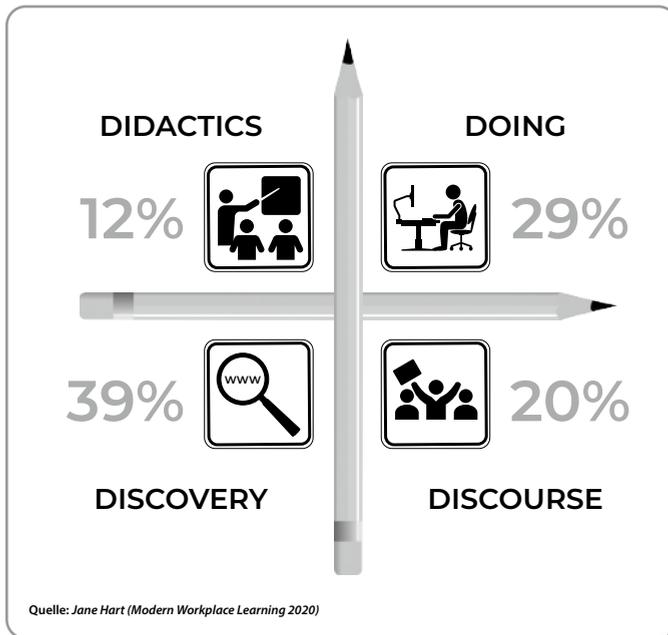


Abbildung 1: Das Vier-D-Modell des Lernens (Hart 2020 c)

2. Lernen wird autonomer und selbstorganisierter

Wir waren es bisher gewohnt, dass Unternehmen, und damit auch die berufliche Weiterbildung, sehr hierarchisch, also top-down organisiert war. Der neue Weg des Lernens verläuft in die entgegengesetzte Richtung: sehr autonom, selbstorganisiert, individuell und bottom-up. Jeder Mensch hat nun einmal unterschiedliche Lernvorlieben. Es wird in Zukunft vermehrt beim Lernenden liegen, zu erkennen, wie er am besten lernt und wie er sich innerhalb des Lernprozesses organisieren möchte. Daraus resultiert: Didaktische Konzepte und das Rollenverständnis von Lehrenden und Lernenden sind in einem absoluten Wandel begriffen. Unternehmen müssen flexibler werden und Ressourcen zur Verfügung stellen, die das neue Lernen unterstützen.

3. Lernen on Demand

Der sich ständig wandelnde Markt braucht zukünftig ein bedarfsorientiertes Lernen. Es macht schließlich wenig Sinn, vorab Wissen und Kompetenzen „auf Vorrat“ zu vermitteln. Sehr viel effektiver ist es, Wissen und Informationen punktgenau dann bereitzustellen, wenn sie gebraucht werden.